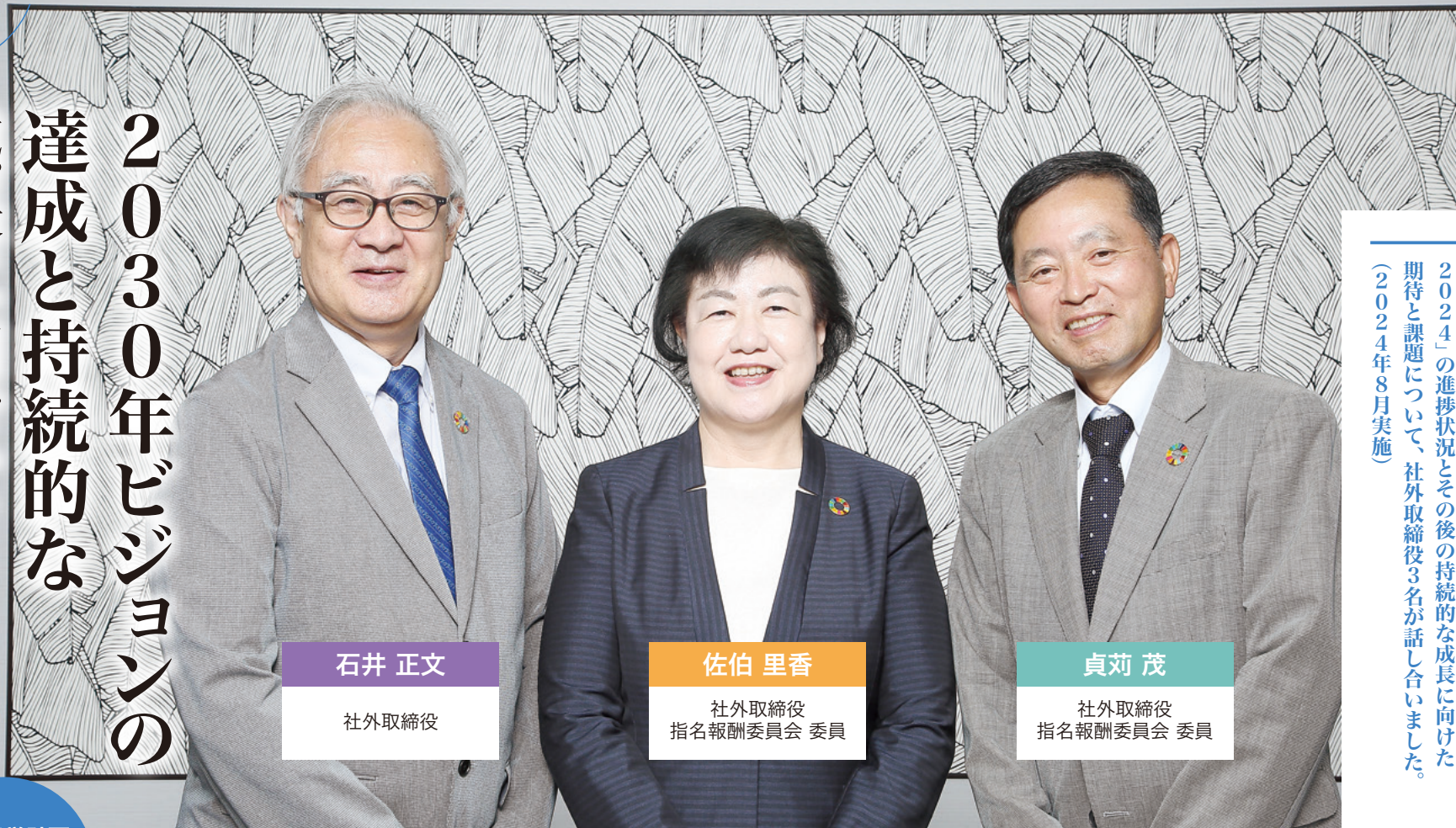


2030年ビジョンの 達成と持続的な 成長に向けて



石井 正文

社外取締役

佐伯 里香

社外取締役
指名報酬委員会 委員

貞苅 茂

社外取締役
指名報酬委員会 委員

日エグループは、社外取締役の客観的視点や多様な経験に基づく助言を通じて、取締役会の議論の充実と経営の意思決定の透明性向上を図っています。2030年ビジョンの達成に向けた投資フェーズと位置付けている「中期経営計画2024」の進捗状況と今後の持続的な成長に向けた期待と課題について、社外取締役3名が話し合いました。
(2024年8月実施)

中期経営計画 2024の進捗 モニタリング

貞苅 「中期経営計画2024」の進捗状況で注目していることは4点あります。まず中核事業のAPの収益性が改善している

かどうか、2点目はAPやBPに次ぐ第3の事業の柱が確立できているかどうか、3点目は海外事業の進展、そして最後にM&Aを含む新規事業領域への投資とその成果です。特に、M&Aで傘下に加えた事業が本業とどのように相乗効果を生

み出しているか、また統合後のリスク管理についても注意深くモニタリングしています。

佐伯 今期末で区切りとなる現中計の財務目標については、タイ子会社の赤字が縮小できれば達成可能と見ています。主要な財務データは、取締役会で共有されていますが、M&A後の統合プロセスや主要なプロジェクトの進捗データも社外取

締役が閲覧できると監督機能をさらに強化できると思います。

石井 現行の中計は、2030年ビジョンの基盤づくりと位置付けており、ASEAN市場への進出という目標は実現できたと考えています。日エの持つ技術力、特に気候変動問題に対する解決力は、今後アジア各国で必要とされるでしょう。次期中計の議論では、タイに続いてベトナム、インドネシアさら

にインドへの進出の足掛かりを築くことを期待します。そのためには、人材の獲得と育成が大きな課題になります。

貞莉 現中計の目標である売上高500億円は視野に入ってきました。営業利益も、AP事業の収益率が改善傾向にあることがプラス要因となりそうです。タイへの先行投資負担や中国の景気減速といったマイナス要因を乗り越えて、目標利益の達成が見えてきたことを高く評価しています。次期中計では引き続き、AP事業の採算改善に注力したいと考えています。圧倒的な市場占有率を誇る中核事業でキャッシュを安定的に生み出すことができれば、成長市場であるアジア各国への継続的な投資が難しくなるからです。

佐伯 今後の人件費上昇を考えると国内事業の利益率改善はとても重要ですね。単に原価率が下がって結果として収益率が改善するのではなく、どのようなロジックで価格改定を行い、どこまで実現させるかという戦略的な思考をもっと強化したいと思っています。お客様に納得していただけないと価格の改定は難しいため、その根拠を明確に示し、透明性を高める

努力が必要だと感じます。

石井 国土強靱化の一翼を担っている企業として、全国的な知名度をさらに高めたいですね。そのため広報活動にもっと力を入れることも検討したいと思います。知名度が上がれば、人材の獲得や価格交渉力の向上にもつながり、大きな投資効果が期待できると思います。

収益性と
成長性を意識
した経営

貞莉 M&Aを検討する際にハードルレートを設定して、投資採算を議論することはできていますが、

ROEに関して取締役会で目標達成に至るプロセスやロジックについての議論はまだ十分ではないと感じています。2030年ビジョンで掲げた目標達成に向けてROEマネジメントの強化が必要だと考えています。

佐伯 取締役会において、事業全体の資本効率やプロジェクトの採算について結果報告がありますが、プロセスの議論が不足していると感じます。ROE目標の達成に向けたプロセスや事業部門への展開について詳しい説明があると設備投資の見直し等議論が深まると考えています。

石井 取締役会でもROICを分解し、それぞれの要素をどのように検証するかといったプロセスマネジメントの議論をもっと深める必要があると感じます。一方で、これまでのM&Aの決断と実行については評価しています。本業との相乗効果が現れ始め、収益にも貢献しています

女性管理職の登用も進んだので、これを機にダイバーシティとインクルージョンの推進をさらに加速させたいです。



佐伯 買収対象企業を評価する際には、日工の長期戦略と一致しているかどうかを重視したいと考えています。もう少し早い段階で取締役会に提案していただければ、社外役員の意見をもっと引き出せると感じています。

貞莉 タイへの投資額は負債も含めると50億円を超え、日工にとっては大規模な投資となっています。日工が会社の規模を拡大していくためには、成長市場であるアジア各国への進出は不可欠な選択です。ASEAN市場への積極的な投資という極めて重要な経営判断を行い、収益化に向けて果断に取り組まれていることは高く評価しています。

サステナビリティを意識した経営

貞莉 カーボンニュートラルの実現に向けて、水素やアンモニア等代替燃料を使ったバーナの開発等新製品の開発を進めています。こうした脱炭素製品の需要はカーボンプライシング等の規制動向に左右されますが、トップ企業としての責任

タイに続いてベトナム、インドネシア、さらにインドへの足掛かりを築くことを期待します。



から準備を怠るわけにはいきません。人的資本については、人事制度の改定や研修プログラムの充実等着実に進展しています。今後の課題は日本人、外国人を問わず海外事業のマネジメントができる人材の獲得と育成だと思っています。

佐伯 従業員のウェルビーイングを可視化する取り組みは素晴らしいと思います。女性管理職の登用も進んだので、これを機にダイバーシティとインクルージョンの推進をさらに加速させたいです。長時間労働の慣習は改善されつつありますが、ジェンダーに関係なく働きやすい環境を整えることはウェルビーイングスコアの向上にもつながると考えています。

石井 アスファルト舗装には舗装廃材を再利用した合材が使用されています。この再資源化する過程で、日工の破碎機や破碎プラントが重要な役割を果たしています。これらの破碎機は被災地での瓦礫処理にも活用されています。今後、アジアでも資源循環へのニーズが確実に高まると予想されるので、社会的価値を創出しつつ企業価値の向上に取り組んでほしいです。

佐伯 海外市場への展開に伴いバリューチェーンが広がっているため、サプライヤも含めた人権問題への対応について、国内基準だけではなくグローバルな規範に基づいてリスク評価を行う必要があると思っています。

貞莉 リスク情報については、常勤監査役から適時に共有されており、従業員の超過労働時間や労働災害、内部通報の内容等も迅速に報告されています。監査役と社外取締役による定期的な情報交換会も有意義だと感じています。

佐伯 執行役員との懇談会が定期的に開催されるようになり、目標に対するリスクや課題への対応がタイムリーに把握できるようになりました。海外子会社の状況についても取締役会で結果報告を聞くだけでなく、事前にリスク情報も含めて

理解できると取締役会での議論がさらに深まると思います。

石井 海外子会社の内部統制の整備状況については、あまり心配はしていません。経営陣のリスク対応力は高く評価していますし、内部監査部門や監査役による往査も適切に行われています。

指名報酬 委員会の 機能と役割

貞莉 今回の執行役員の登用に際しては、委員会の委員である社外取締役が選任プロセスに関与しました。また、外部の専門家によるアセスメントも実施しています。将来の経営層を担う人材の選任プロセスに社外の視点を入れたことは日工にとって大きな一歩だったと感じています。将来の経営人材の選抜が進みつつあるので、今後どのように育成し、職責を与えていくのかを具体的に示したいと思います。個人的には、事業部門の副担当として研鑽を積み、マネジメント能力を高めてもらうことが有効だと考えています。

佐伯 次期経営層候補者には、海外子会社でのマネジメント経験を積んでいただきたいですね。異文化の中で多様性のある組織で課題を解決する能力は、今後グローバル化が加速する日工の経営層にとって欠かせない資質になってきます。また、次世代経営層の選抜には、女性や外国籍人材も加えて多様性を確保したいです。そのためには、女性が意思決定層に参加できるという意識を持ってもらうことが重要で、柔軟な働き方を選択できる環境の整備をさらに進める必要があります。

ASEAN市場への積極的な投資という極めて重要な経営判断を行い、収益化に向けて果断に取り組まれていることは高く評価しています。

石井 海外勤務をひとつのキャリアパスとして確立できると良いですね。日工の海外事業はAP事業の延長であり、国内事業との共通点も多いので、若手や中堅社員にも積極的に海外勤務にチャレンジしてもらいたいです。

貞莉 報酬体系の整備に関しては、業績連動報酬の比率や評価指標の妥当性、個人別評価指標の妥当性について、委員会で課題を共有しています。個人的には、高い目標を設定し、成果に応じてインセンティブがしっかり反映される報酬制度に近づけたいと考えています。

佐伯 業績評価指標については短期と長期のバランスを考えたインセンティブの設計が必要だと考えています。生産性の向上が求められているので、そうした指標を組み込むことも有効ではないでしょうか。現在の日工にとって業務の効率化とDXの推進はとても重要なテーマだと思います。DXの成果はビジネスモデルの変革や従業員の働き方に直接影響するので、特に注力していただきたいと思います。

